

УДК 331.105.22:005.53

**Перевышина****Ольга Петровна,**

студентка

Института социально-  
гуманитарных технологий  
ФГАОУ ВО «Национальный ис-  
следовательский Томский по-  
литехнический университет»,  
Россия, 634050,  
г. Томск, пр. Ленина, 30.  
E-mail:  
[perevyshina\\_olga@mail.ru](mailto:perevyshina_olga@mail.ru)

**Сафронова****Екатерина Владимировна,**

студентка

Института социально-  
гуманитарных технологий  
ФГАОУ ВО «Национальный ис-  
следовательский Томский по-  
литехнический университет»,  
Россия, 634050,  
г. Томск, пр. Ленина, 30.  
E-mail:  
[katerina.safronova.94@mail.ru](mailto:katerina.safronova.94@mail.ru)

**Деркач Алена Игоревна,**

студентка

Института социально-  
гуманитарных технологий  
ФГАОУ ВО «Национальный ис-  
следовательский Томский по-  
литехнический университет»,  
Россия, 634050,  
г. Томск, пр. Ленина, 30.  
E-mail: [aid8@tpu.ru](mailto:aid8@tpu.ru)

**РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРИНЯТИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
ROLE OF THE LEADER IN MANAGEMENT  
DECISIONS**

О.П. Перевышина, Е.В. Сафронова, А.И. Деркач  
O.P. Perevyshina, E.V. Safronova, A.I. Derkach

Томский политехнический университет, Россия  
Tomsk Polytechnic University, Russia  
E-mail: [perevyshina\\_olga@mail.ru](mailto:perevyshina_olga@mail.ru)

Актуальность исследования данной темы связана, прежде всего, с тем, что одним из самых важных управленческих процессов является разработка управленческих решений. А в наше время российские руководители не знакомы с теорией принятия управленческих решений. Ведь успех дела и само существование фирмы во многом зависят от эффективности управленческого решения. И поэтому принимать экономически обоснованные и грамотные решения очень важно. **Цель работы:** анализ роли руководителя в принятии управленческих решений. **Методы:** анализа, синтеза, классификации, аналогии. **Результаты:** исследованы методы принятия управленческих решений в современном мире. Любое управленческое решение выполняет как минимум три функции: направляющую, организующую и мотивирующую. Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения этих функций, поэтому их реализация и определяет место управленческого решения в процессе управления. Можно сделать вывод о том, что российские руководители серьезно подходят к принятию управленческих решений, ведь от успешного принятия зависит успех компании. Нельзя четко сказать о том, какой алгоритм в принятии решений преобладает. Каждый пытается найти какое-либо правильное решение исходя из своей конкретной ситуации. Нет использования четкой модели принятия решений. Это, в свою очередь, является минусом, так как принятие управленческих решений имеет ситуационный характер. Невозможно выделить закономерность, а это ведет

к умножению рисков, поэтому роль руководителя в принятии управленческих решений является в настоящий момент основополагающей.

**Ключевые слова:** управленческие решения, методы, функции, рекомендации.

This topic is considered to be relevant for the reason that the development of decision management is one of the most important management questions. Today, Russian leaders are not familiar with the theory of decision-making. However, the success and existence of the company mostly depend on effective decision-making. Therefore, it is crucial to make reasonable decisions. **The goal of this work** is the analysis of the role of the leader in management decisions. **Methods:** analysis, synthesis, classification, analogies. **Results.** The authors analyzed decision-making methods. Each management solution performs at least three functions: leading, managing and motivating. The effectivity of each management decision depends to a great extent on these functions, that is why making them real defines the role of management decision in the administrative process. It can be concluded that Russian leaders take management decisions very seriously, because the success of the company depends on them. It is impossible to say clearly which algorithm in decision-making prevails. Everyone tries to find the correct decision based on their specific situation. There is no clear decision-making model. This in turn is a disadvantage, since making administrative decisions is situational. It is impossible to

*create a pattern, which in turn leads to a multiplication of risks. Therefore, the role of the leader in the management decision-making is crucial.*

**Key words:** *management decisions, methods, functions, advice.*

В настоящее время, когда экономическая среда постоянно меняется, успешное функционирование компании может обеспечить только такой руководитель, который следит за переменами, использует современную информацию, а также владеет методологией принятия управленческого решения и умением это решение реализовать. Поэтому важно, чтобы руководитель имел теоретические знания и навыки разработки управленческих решений [1].

В качестве примера можно привести ситуации, которые связаны с сегодняшним кризисом в российской экономике. Каждый руководитель сегодня стоит перед сложным выбором, что сокращать: расходы или сотрудников, проводить реорганизацию или надеяться, что кризис завтра закончится, рискнуть или переждать. Роль руководителя в принятии решения в таких условиях как никогда становится важной и определяющей. Так, руководитель компании «Коркунов» в период кризиса 1998 года не побоялся выйти на сегмент дорогого шоколада, чья ниша была не занята в то время, и тем самым спас компанию от разорения. Сегодня компания «Коркунов» является одним из ведущих производителей дорогого шоколада в стране.

Сборка и анализ информации, которая необходима для эффективного принятия управленческого решения, оказывает большое значение. Это особенно важно, так как решения руководители принимают, находясь в условиях все возрастающей неопределенности, которая вызвана конкурентной борьбой, изменениями социально-экономических условий, нарастанием объемов информации, которой пользуются при принятии решений [2].

Существует множество методов принятия управленческих решений, такие как: метод моделирования, научный метод (включающий наблюдение, анализ, гипотезы и т. д.), составление деревьев проблем и деревьев целей, привлечение жюри, проведение опросов среди потребителей, метод Дельфи (опросы, мозговые штурмы, интервью среди экспертов, общее решение) [3].

С функциональной точки зрения управленческое решение представляет собой процесс поиска целесообразных и рациональных вариантов деятельности, базирующийся как на выборе наилучшего варианта из известных на основе их анализа применительно к конкретным ситуациям, так и на синтезе новых, ранее не используемых решений [4].

Отсутствие решения – это главный недостаток управления, а плохое решение – это хоть какое-то решение. Управленческий опыт руководителя характеризуется исходя из суммы принятых им решений, его состояния в любой момент принимать решения в нужном месте и в нужное время [5].

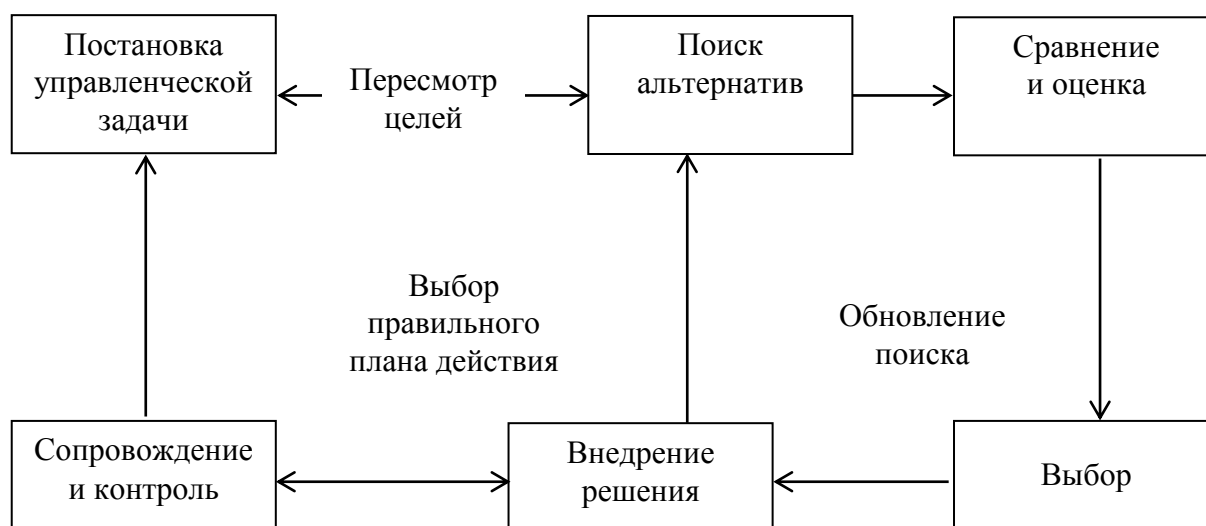


Рис 1. Функции, образующие процесс принятия решений [6]

Таким образом, из рис. 1 мы видим, что функции принятия решений тесно взаимосвязаны с процессом принятия управленческих решений. Если выбранный вариант решения не приводит к достижению желаемого результата, то возникает необходимость в реализации корректирующих действий, начиная от переосмысления первоначальной задачи и возобновления поиска альтернативных вариантов и заканчивая уточнением процедур анализа и контроля.

Наличие эффективных управленческих решений – залог стабильности и успешности организации. Но не всегда экономическая ситуация в организации складывается благополучно, в том числе из-за внешних факторов. Например, кризис организации может оказаться следствием нестабильного состояния целой экономической отрасли, к которой организация относится. К внутренним причинам возникновения кризиса могут привести диспропорции между объемом производства и реализацией продукции между доходами и объемом краткосрочных займов, ценой продукции и затратами на ее производство и т. д. [7, 8].

Кризисные ситуации могут возникнуть как на стадии становления организации, так и в период ее реорганизации. Как правило, в той или иной мере каждая организация сталкивается с периодом кризиса и очень важно какие управленческие решения будут предприняты с целью восстановления ее жизнеспособности. Кризис не всегда приводит к негативным последствиям, и предприятие может «оздоровиться» в результате выработанных, принятых и реализованных решений. Культура – это, прежде всего, созданные человеком материальные и духовные ценности и, соответственно, способность создавать, воспроизводить и использовать эти ценности. Из этого следует, что идеи (гуманизма, антропоцентризма, экологического воспитания, коэволюции) нужно закреплять в культуре и прививать всему мировому сообществу [9].

Эффективность взаимодействия субъектов управления зависит от того, насколько они понимают друг друга [10]. Человеку, прежде всего, нужно это понять и осознать, но этого мало, ему еще нужно научиться применять систему субъект-субъектных отношений не только к миру, но и к самому себе. Только вместе человек и общество смогут добиться поставленной цели [11]. Степень эффективности взаимодействия очень значима. Действия субъекта управления по разрешению назревшей проблемы являются составной частью процесса принятия решений. Для того чтобы принять решение необходимо выработать и поставить цель, изучить проблему на основе имеющейся информации, выбрать и обосновать критерии эффективности и возможные последствия при-

нимаемого решения, обсудить со специалистами различные способы решения проблемы, выбрать оптимальное решение, принять его и конкретизировать для непосредственных исполнителей [12].

Принимаемое решение должно быть эффективным, оптимальным и реализуемым. Технология менеджмента выделяет три стадии, из которых состоит управленческое решение: подготовка решения, принятие решения и его реализация.

Для возникновения необходимости принять управленческое решение требуется наличие управленческой ситуации, вызванной внешним или внутренним воздействием. Поэтому важным условием является анализ ситуации, требующий сбора и обработки информации. Информация о положении дел в организации поступает к менеджерам и специалистам, анализирующим информацию с запланированными параметрами, что позволяет им выявлять проблемы, которые в последующем нужно будет решать [13, 14].

Начинается решение проблемы с определения ее сущности. Если пользоваться медицинской терминологией, то можно сказать «установление симптомов». Роль менеджера в данном процессе заключается в необходимости глубокого исследования причины возникшей проблемы.

Следующим этапом является выработка путей решения проблемы или рассмотрение существующих способов ее решения. Задача менеджера – найти оптимальный вариант решения проблемы и отсеять все неприемлемые. Иногда может возникнуть ситуация, что проблема ранее не встречалась и другие варианты решения не известны. В таком случае важным может являться коллективное обсуждение проблемы.

Затем происходит выбор наилучшей альтернативы. Руководитель при принятии решения должен учитывать фактор риска, т. е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Наиболее высокая степень вероятности является оптимальным вариантом для его достижения.

После происходит согласование решения. Достаточно эффективным способом согласования решения является привлечение работников к процессу его принятия. Вместе с тем случаются ситуации, когда руководитель принимает решение единолично в силу невозможности и нерациональности его обсуждения и согласования [15].

Для достижения цели необходимо реализовать решение, а значит распределить по исполнителям и по срокам. В ходе его реализации должен осуществляться промежуточный контроль, а в необходимых случаях – оказывается помощь и вносятся коррективы. Даже после того, как решение окончательно вступило в силу, необходимо быть уверенным, что принятое решение оправдывает себя. На этом этапе и происходит сопоставление того, что есть с тем, что хотелось бы получить. Система контроля является важным составляющим звеном в данном процессе, поскольку можно принять массу полезных и нужных решений, но без системы контроля они так и останутся нереализованными. Личностные и ситуационные факторы являются определяющими при принятии решений. Большинство авторов, занимающихся изучаемым вопросом, выделяют три уровня классификации личностных факторов принятия решений, которые определяются своеобразием психических процессов, состояний и свойств личности руководителя:

- психические процессы (А. Смит);
- психические состояния (Э. Мэйо);
- психические свойства (Ф. Херцберг) [16].

Психические процессы обычно разделяют на волевые, познавательные, эмоциональные и мотивационные. Наиболее важную роль в процессе принятия решений играют такие процессы, как память, мышление, ощущение, восприятие, воображение, представление, внимание, предположение и другие.

Качество и способы принятия управленческих решений во многом зависят от психического состояния руководителя. Психические состояния очень изменчивы и мало подвластны человеку. К наиболее характерным примерам психических состояний можно отнести депрессию, скуку, стресс, апатию, истощение, тревогу.

Психические свойства человека можно разделить на общие и индивидуальные. К общим относятся особенности психики, присущие всем людям. Например, всегда ограничена скорость переработки информации человеком в связи с ограниченным объемом памяти, что сильно влияет на процесс принятия решений. Как показали исследования, человек одновременно может удерживать в памяти не более  $7 \pm 2$  смысловых единиц информации. К индивидуальным свойствам относится уровень притязаний личности и его предпочтения. Предпочтения человека формируются под влиянием воспитания, обучения, жизненного опыта, а также индивидуальных психических свойств. Уровень притязаний личности показывает стремление человека к достижению целей такой степени сложности, на которую он сам считает себя способным [17].

Стили принятия решений характеризуются большим разнообразием в средствах и методах их разработки и реализации.

Выделяют четыре основные функции руководителя в процессе принятия решения: управленческая, генерация идей, выработка альтернатив решений и организаторская [18].

Учитывая влияние индивидуальных качеств на процесс принятия решений, имеется большое множество классификаций стилей принятия решений по различным основаниям. По одной из классификаций выделяют следующие пять стилей принятия решений:

- инертный стиль, характеризующийся вялым, неуверенным и крайне осторожным процессом поиска и генерации новых идей и вариантов. Характерен для неуверенных в себе людей;
- осторожный стиль предполагает большие усилия по сбору информации, критичной оценке всех альтернатив;
- уравновешенный стиль отличается высокой активностью по генерации альтернатив, их большому числу и хорошему качеству, с другой стороны – серьезное внимание уделяется критике альтернатив, их анализу и коррекции. При данном стиле вырабатываются наиболее удачные и обоснованные решения;
- рискованный стиль характерен высоким уровнем придумывания и предложения вариантов, чем обдумыванием их и взвешиванием всех «за» и «против». При данном стиле принятия решений возможные потери и риски недооцениваются. Рискованные решения могут являться эффективными, но могут привести и к серьезным потерям;
- импульсивный стиль характерен тем, что стадия генерации альтернатив существенно превосходит стадию анализа и контроля [19]. Оценки и суждения при данном стиле слишком резки, принимаемые решения рискованны и часто приводят к негативным последствиям.

Таким образом, процессы принятия управленческих решений обладают высокой сложностью и сильными индивидуальными различиями. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Процесс принятия решений – один из основных пунктов теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных, объективных решений в ситуациях исключительной сложности [20].

Принятие управленческих решений является неотъемлемой частью работы всех лидеров. Им приходится находить эффективные решения в сложных ситуациях. Зачастую, решения всегда продиктованы личной логикой руководителя. Была рассмотрена



статья из журнала «Генеральный директор», где директора делятся опытом, как принять правильное управленческое решение в непростой ситуации [10].

«Важно просчитать, как принятие управленческих решений повлияет на дальнейшие события» (Владимир Богомолов, генеральный директор компании «Юнилин», Дзержинск, Нижегородская область).

«Прежде чем принимать управленческое решение, оцените его последствия» (Алексей Мирский, генеральный директор компании «Фестальпине Аркада Профиль», Ярцево, Смоленская область).

«Демонстрируйте уверенность, даже если в процессе принятия управленческого решения Вы сталкиваетесь с непониманием» (Вячеслав Мороз, генеральный директор группы компаний «Дагомысчай», Сочи).

«Я обратилась к конкуренту, и вместе мы смогли победить хитрого клиента» (Анастасия Носова, Директор по региональному развитию, заместитель Генерального Директора компании «Чистофф», Москва) [21].

После рассмотрения интервью, выяснилось, что проблемы совершенно разные и для каждой из них требуется свое управленческое решение. Управленческое решение выбирает сам руководитель, и объясняется это тем, что в российских компаниях процесс принятия решений практически полностью вписывается в американскую модель управления, хоть иногда и присутствуют элементы, характерные для японской модели. При изучении процесса принятия решений ключевыми моментами, на которых стоит сосредотачиваться, являются: 1) подготовка управленческого решения (т. е. выявление и формирование проблемы, сбор и анализ информации, формирование возможных решений и выбор окончательного варианта); 2) реализация управленческого решения (разработка плана реализации решения, контроль за выполнением, внесение корректив и подведение итогов). Если рассматривать именно частые методы для принятия управленческих решений, то можно сделать вывод о том, что чаще всего используются метод исследования потребительских предпочтений, метод анализа рынка услуг, а также метод составления деревьев проблем и деревьев целей. Реже встречаются метод Дельфи (проведение опросов и мозговых штурмов и достижение принятого решения) и метод моделирования.

Важнейшим резервом повышения деятельности компании является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений. От качества управленческого решения зависит эффективность деятельности компании. Поэтому, безусловно, важно, чтоб каждый ответственный работник (и тем более руководитель) обладал знаниями и навыками разработки управленческого решения.

Принятие решения – это выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения, т. е. выбирать оптимальные альтернативы [22].

Наличие эффективных управленческих решений – залог стабильности и успешности организации. Российские руководители серьезно подходят к принятию управленческих решений, ведь от успешного принятия зависит успех компании. Нельзя четко сказать о том, какой алгоритм в принятии решений преобладает. Каждый пытается найти какое-либо правильное решение исходя из своей конкретной ситуации. Нет использования четкой модели принятия решений. Это, в свою очередь является минусом, так как принятие управленческих решений имеет ситуационный характер. Невозможно выделить закономерность, что в свою очередь ведет к умножению рисков. Поэтому

роль руководителя в принятии управленческих решений является в настоящий момент основополагающей.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурганова Л.А. Теория управления. – М.: Инфра-М, 2009. – 323 с.
2. Источник ошибочных управленческих решений // Деловой мир. URL: <http://delovoymir.biz/2015/12/06/istochnik-oshibochnyh-upravlencheskih-resheniy.html> (дата обращения: 30.08.15).
3. Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикина В.В. Принятие управленческих решений. – М.: Наука, 2011. – 325 с.
4. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – Киев: МАУП, 2010. – 504 с.
5. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 457 с.
6. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2015. – 576 с.
7. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании. – М.: Финпресс, 2011. – 354 с.
8. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 468 с.
9. Вторушин Н.А. Роль творчества в решении проблемы отчуждения личности // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск, 2012. – С. 221–222.
10. Принятие управленческих решений в периоды кризиса: советы авторитетных директоров // Генеральный директор. URL: <http://www.gd.ru/articles/3928-prinyatie-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 30.08.15).
11. Вторушин Н.А. Автономная личность как решение проблемы отчуждения человека // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск, 2012. – С. 219–221.
12. Вторушин Н.А. Категория отчуждения: гносеологический анализ // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – Т. 313. – № 6. – С. 105–108.
13. Вторушин Н.А., Панькова Н.М. Творчество как условие существования современной образовательной модели // Современные проблемы науки и образования. – 2013. URL: <http://www.science-education.ru/113-11617> (дата обращения: 05.11.15).
14. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2009. – 264 с.
15. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений. – М.: Дело, 2012. – 512 с.
16. Прохоров Ю.К. Управленческие решения. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2011. – 367 с.
17. Лукичева Л.И. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2009. – 383 с.
18. Пирогова Е.В. Управленческие решения. – Ульяновск.: УлГТУ, 2010. – 176 с.
19. Наризняк М.О. Сущность управленческого решения // Молодой ученый. – 2015. – № 8. URL: <http://www.moluch.ru/archive/88/17444/> (дата обращения: 05.08.15).
20. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2011. – 688 с.
21. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2012. – 423 с.
22. Особенности процесса принятия управленческих решений в организации / Л.Н. Ахтулова, А.Л. Ахтулов, А.В. Леонова, А.В. Овсянников // Омский научный вестник. – 2014. – № 3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protsessa-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-organizatsii> (дата обращения: 05.08.15).

### REFERENCES

1. Burganova L.A. *Teoriya upravleniya* [Management theory]. Moscow, Infra-M Publ., 2009. 323 p.
2. Istochnik oshibochnykh upravlencheskikh resheniy. [The source of erroneous management decisions]. *Delovoy mir*. Available at: <http://delovoymir.biz/2015/12/06/istochnik-oshibochnyh-upravlencheskih-resheniy.html> (accessed 30 August 2015).
3. Yukaeva V.S., Zubarev E.V., Chuvikova V.V. *Prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Managerial decision-making]. Moscow, Nauka Publ., 2011. 325 p.
4. Kolpakov V.M. *Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Theory and practice of management decision-making]. Kiev, MAUP Publ., 2010. 504 p.
5. Remennik V.V. *Razrabotka upravlencheskikh resheniy* [Development of the management decisions]. Moscow, Uniti-Dana Publ., 2008. 457 p.
6. Tebekin A.V. *Metody prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Methods of managerial decision-making]. Moscow, Yurayt Publ., 2015. 576 p.

7. Paponova N.E. *Obuchenie personala kompanii* [Staff training]. Moscow, Finpress Publ., 2011. 354 p.
8. Shapiro S.A. *Osnovy upravleniya personalom v sovremennykh organizatsiyakh* [Fundamentals of personnel management in modern organizations]. Moscow, GrossMedia Publ., 2008. 468 p.
9. Vtorushin N.A. Rol tvorchestva v reshenii problem otchuzhdeniya lichnosti [The role of creativity in solving the problem of alienation of an individual]. *Trudy XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh «Aktualnye problemy gumanitarnykh nauk»*. [Proc. 11<sup>th</sup> Int. Scien. Prac. Conf. of students, postgrads. Current problems of liberal arts]. Tomsk, 2012. pp. 221–222.
10. Prinyatie upravlencheskikh resheniy v periody krizisa: sovery avtoritetnykh direktorov [Managerial decision-making during a crisis: the advice of trustworthy directors]. *Generalnyy direktor*. Available at: <http://www.gd.ru/articles/3928-prinyatie-upravlencheskikh-resheniy> (accessed 30 August 2015).
11. Vtorushin N.A. Avtonomnaya lichnost kak reshenie problemy otchuzhdeniya cheloveka [Personal autonomy as a solution to the problem of human alienation]. *Trudy XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh «Aktualnye problemy gumanitarnykh nauk»* [Proc. 11<sup>th</sup> Int. Scien. Prac. Conf. of students, postgrads. Current problems of liberal arts]. Tomsk, 2012. pp. 219–221.
12. Vtorushin N.A. Kategoriya otchuzhdeniya: gnoseologicheskiy analiz [Exclusion category: epistemological analysis]. *Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*, 2008, vol. 313, no. 6, pp. 105–108.
13. Vtorushin N.A., Pankova N.M. Tvorchestvo kak uslovie sushchestvovaniya sovremennoy obrazovatelnoy modeli [Creativity as a condition for the existence of a modern educational model]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2013, no. 6. Available at: <http://www.science-education.ru/113-11617> (accessed 5 August 2015).
14. Smirnov E.A. *Upravlencheskie resheniya* [Management decisions]. Moscow, Infra-M Publ., 2009. 264 p.
15. Litvak B.G. *Razrabotka upravlencheskikh resheniy* [Development of managerial decisions]. Moscow, Delo Publ., 2012. 512 p.
16. Prokhorov U.K. *Upravlencheskie resheniya* [Management decisions]. Saint Petersburg, SPbGU ITMO Publ., 2011. 367 p.
17. Lukicheva L.I. *Upravlencheskie resheniya* [Management decisions]. Moscow, Infra-M, 2009. 383 p.
18. Pirogov E.V. *Upravlencheskie resheniya* [Management decisions]. Ulyanovsk, UIGTU Publ., 2010. 176 p.
19. Narizhnyak M.O. Sushchnost upravlencheskogo resheniya. [The essence of the management decision] *Molodoy uchenyy*. 2015. no. 8/ Available at: <http://www.moluch.ru/archive/88/17444/> (accessed 05 August 2015).
20. Vesnin V.R. *Upravlenie personalom. Teoria i praktika* [Personnel management. Theory and practice]. Moscow, Prospekt Publ., 2011. 688 p.
21. Kibanova A.Ya. *Upravlenie personalom organizatsii* [Human resource management]. Moscow, Infra-M Publ., 2012. 423 p.
22. Akhtulova L.N., Akhtulov A.L., Leonova A.V., Ovsyannikov A.V. Osobennosti protsessa prinyatiya upravlencheskikh resheniy v organizatsii. [Peculiarities of the administrative decision-making]. *Omskiy nauchnyy vestnik*, 2014, no. 3. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protsessa-prinyatiya-upravlencheskikh-resheniy-v-organizatsii> (accessed 5 August 2015).

Дата поступления 01.03.2016